

2.Петюх В.М. Ринок праці. – К.: КНЕУ, 1999. – 288 с.

3.Єсіна Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – К.: Кондор, 2004. – 432 с.

Получено 19.12.2006

УДК 331.108.37

О.М.ВИНОГРАДСКАЯ, В.С.ОНУЧЕНКО, Н.С.ВИНОГРАДСКАЯ

Харьковская национальная академия городского хозяйства

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Содержится обзор диагностических методов отбора персонала, используемых в экономически развитых странах. Рассматриваются теоретические и практические аспекты отбора персонала, комплексный подход к организации эффективного процесса отбора претендентов.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

История психологических теорий и диагностических методов начинается приблизительно в конце XIX ст [3]. Она связана с такими именами как Фрэнсис Гальтон и Альфред Бине. Различные источники указывают даже на более древнюю историю идеи диагностики и отбора персонала как системного и контролируемого процесса. Так, в Китае уже более 3000 лет существовала система отбора чиновников, которая включала целую серию тестов – стрельбу из лука, скачки на лошади, арифметику и др. Цель этих тестов – проверка возможности выполнения «задач менеджмента» на государственной службе [2].

Известно также, что для древних греков внешние отличительные признаки или внешний вид считались характерными и личностными чертами человека. Так, Аристотель характеризовал гордого человека не только по его поведению и отношению к другим людям, но и по размеренной походке [5].

Тесты личности начали использоваться с 20-х годов в США для отбора продавцов [1], а библиографические анкеты уже с начала прошлого столетия заполнялись работниками страхования [4]. С этого времени нашли свое применение тесты интеллекта. Впервые они были использованы в 1917 г. для отбора американских новобранцев.

Уже в начале прошлого века для профессионального отбора применялись и другие типы диагностических методов, особенно – персо-

нальные собеседования и биографическая анкета. Немного позже был разработан обобщающий метод, так называемый «Ассесмент -Центр», который играет в наше время большую роль при отборе руководящего персонала.

В настоящее время практика метода Ассесмент-Центра является передовой. Повышенный интерес вызывают компьютерные диагностики отбора.

При организации системы поиска и отбора новых работников многие предприятия сталкиваются с рядом проблем, среди которых можно назвать следующие [3]:

- отсутствие разработанной системы поиска и отбора персонала;
- не разработаны процедуры отбора новых работников – в основе лежит здравый смысл и ориентация на формальные требования к кандидатам;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров и др.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по поиску и отбору персонала, являются:

- четкое формулирование целей, стоящих перед организацией (подразделениями);
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющая обеспечить высокий уровень взаимодействия разных подразделений;
- заинтересованное отношение руководства к проблеме кадрового планирования.

Комплексный подход к поиску и отбору персонала предполагает решение следующих основных задач:

- 1) определение потребности в персонале с учетом основных целей организации;
- 2) получение точной информации о том, какие требования к работнику представляет вакантная должность;
- 3) установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- 4) определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы, которые могут рассматриваться в качестве критериев при оценке кандидатов.

Анализ работы является центральным звеном комплексного подхода к отбору кадров и позволяет:

- разработать должностные инструкции;
- определить требования к должности;
- установить критерии, используемые в процессе отбора на соответ-

ствующие вакансии.

Существует несколько основных методов определения критериев отбора:

1. Проведение обследования для поступающих на работу по данной специальности с использованием медико-психологических методов.

2. Выделение среди работников организации группы успешных и группы неуспешных.

3. Важнейшие показатели, необходимые для успешной работы в данной должности, выделяются на основе анализа должностных инструкций и требований к должности.

Основными методами отбора персонала в организации являются:

1. *Анкетирование*. Основная цель – осуществить первоначальный отбор и «сортировку» претендентов. Процедура анкетирования заключается в заполнении заранее подготовленной анкеты, в которой вопросы формулируются с соблюдением законодательных норм.

Анкетирование редко выступает как единственный и самостоятельный метод отбора.

2. *Собеседование*. Различают: дисциплинарное собеседование, касающееся вопросов, связанных с условиями и режимом работы (в том числе режим отпусков, гибкость графика, командировки); квалификационное собеседование, включающее вопросы, связанные с профессиональной деятельностью.

Британским институтом по производственной психологии разработан «План 7 пунктов», представляющий собой обязательный перечень моментов, на которые менеджеру по персоналу следует обратить внимание при собеседовании: физические данные; образование и опыт; интеллект; интересы, хобби; способность к физическому труду, устной речи, счету; диспозиция (наличие лидерских качеств, чувства ответственности, общительность); личные обстоятельства (влияние работы на личную жизнь).

3. *Интервьюирование* – вид собеседования, который характеризуется коротким временным периодом и определенным, заранее составленным перечнем вопросов, ответы на которые позволяют внести ясность в окончательное решение о приеме на работу.

4. *Отборочный тест*. Используется как дополнительный инструмент, предполагающий применение тестов профессионального и психологического характера. Тестирование активно применяется в различных странах. Однако данное мероприятие должно быть хорошо организовано, содержание тестов должно соответствовать конкретным

условиям (не следует использовать неадаптированные тесты американских компаний на отечественных предприятиях).

5. Метод «аквариума» - достаточно эффективен, однако слишком дорог и используется в редких случаях для отбора специалистов топ-уровня.

Такая процедура проводится в специальном помещении (зале), в центре которого за столом располагаются претенденты (2-3 человека), а по периметру – эксперты. В состав экспертов могут входить: топ-менеджеры, вице-президенты, президент, которые впоследствии будут сотрудничать с одним из претендентов; менеджеры по персоналу, психологи, юристы и др.

Все эксперты дают оценку претендентам в процессе решения ими предложенной аналитической задачи.

В качестве задачи претендентам предлагается ситуация (проблема), которая либо была решена ранее, либо сейчас стоит перед фирмой. По результатам экспертной оценки выбирается наиболее достойный претендент. Вся процедура кратковременна (занимает около 30 мин.).

Специфика этапа отбора кандидатов состоит в том, что в его процессе происходит знакомство ряда лиц внешней среды с соответствующей организацией.

Таким образом, при правильном подходе к делу, помимо основной достигается еще одна цель: распространение на рынке труда информации о корпоративной культуре и привлекательности данного работодателя для потенциальных сотрудников.

1. Anastasi A. (1985). The use of personality assessment in industry: Methodological and interpretative problems. In H.J. Bernardin & D.A. Bownas, *Personality assessment in organizations*. – New York: Praeger. – 12 p.

2. DuBots P.H. (1970). *A history of psychological testing*. – Boston: Allyn & Bacon. – 18 p.

3. Herrmann T. (1966). Zur Geschichte der Berufseignungsdiagnostik. *Archiv fuer die gesamte Psychologie* (история диагностики отбора персонала по специальности. Архив общей психологии). – 18 p.

4. Owens D. & Schoenfeldt L. (1979). Toward a classification of persons // *Journal of Applied Psychology*. – 23 p.

5. Welsh F. (1982). Judging people: The early background. In D.M. Davey & M. Harris (Eds.), *Judging people. A guide to orthodox and unorthodox methods of assessment*. – London: McGraw-Hill. – 29 p.

Получено 10.10.2006